**Cadre conceptuel de financement harmonisé et la méthode de recouvrement des coûts**

1. Une décision conjointe des Conseils d’administration du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)/Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), du Fonds des Nations Unies pour l’enfance (UNICEF) et de l’Entité des Nations Unies pour l’égalité des sexes et l’autonomisation des femmes (ONU-Femmes) a approuvé un nouveau cadre conceptuel harmonisé pour la définition et l’attribution des coûts, à la fois des coûts de programme et des coûts organisationnels [**DP**](http://www.undp.org/content/undp/fr/home/operations/executive_board/documents_for_sessions/adv2013-second.html)[**-**](http://www.undp.org/content/undp/fr/home/operations/executive_board/documents_for_sessions/adv2013-first.html)[**FPA/2012/1**](https://digitallibrary.un.org/record/732003/files/DP-FPA_2012_1--E_ICEF_2012_AB_L.6-FR.pdf)[**)**](http://www.undp.org/content/undp/fr/home/operations/executive_board/documents_for_sessions/adv2013-annual.html), et une nouvelle méthode harmonisée pour le calcul des taux de recouvrement des coûts pour les autres ressources (autres que ressources de base) [**(DP**](http://www.undp.org/content/undp/fr/home/operations/executive_board/documents_for_sessions/adv2012-second.html)[**-**](http://www.undp.org/content/undp/fr/home/operations/executive_board/documents_for_sessions/adv2013-second.html)[**FPA/2013/1**](https://popp.undp.org/node/2226)[**;**](http://www.undp.org/content/undp/fr/home/operations/executive_board/documents_for_sessions/adv2013-first.html)[**DP/2013/9**](https://digitallibrary.un.org/record/754898?ln=fr)[**)**](http://www.undp.org/content/undp/fr/home/operations/executive_board/documents_for_sessions/adv2012-second.html).
2. Dans le cadre du budget intégré ([DP/2013/41](http://www.undp.org/content/undp/fr/home/operations/executive_board/documents_for_sessions/adv2013-second.html) et [Décisions adoptées par le Conseil d’administration 2013/28](https://popp.undp.org/node/3096)[**)**](http://www.undp.org/content/undp/fr/home/operations/executive_board/documents_for_sessions/adv2013-first.html), qui intègre dans un cadre [DP/2012/25](https://digitallibrary.un.org/record/731816?ln=fr) [-](http://www.undp.org/content/undp/fr/home/operations/executive_board/documents_for_sessions/adv2013-second.html) [Arrangements en matière de programmation](https://digitallibrary.un.org/record/731816?ln=fr) [e](http://www.undp.org/content/undp/fr/home/operations/executive_board/documents_for_sessions/adv2013-second.html)t le budget institutionnel, les nouveaux cadres de financement et de recouvrement des coûts ont un impact significatif sur la manière dont les activités des bureaux de pays, des centres régionaux et du siège sont financées pour distribuer de manière réussie les résultats soulignés dans [DP/2013/40](https://digitallibrary.un.org/record/758891/files/DP_2013_40-FR.pdf) [-](http://www.undp.org/content/undp/fr/home/operations/executive_board/documents_for_sessions/adv2013-second.html) [Plan stratégique](https://digitallibrary.un.org/record/758891/files/DP_2013_40-FR.pdf) du PNUD[.](http://www.undp.org/content/undp/fr/home/operations/executive_board/documents_for_sessions/adv2013-second.html)
3. Le budget intégré reflète l’évolution du modèle d’affaires du PNUD, qui réaffirme le réalignement des ressources et reconnait les synergies et les liens entre les résultats de développement et institutionnels aux niveaux national, régional et mondial, ainsi que les besoins connexes en ressources et l’attribution des coûts. Il reconnait que les activités institutionnelles représentent des facilitateurs stratégiques cruciaux pour l’atteinte des résultats de développement, et facilitent le réalignement continu requis des capacités institutionnelles pour aider les pays de programme à atteindre les résultats de développement.
4. La nouvelle approche du budget intégré a pour résultat deux éléments essentiels :
   1. Une augmentation de la portion des ressources ordinaires disponibles pour financer les composantes programmatiques (développement) du budget intégré ; et
   2. Elle a pour but d’assurer que toutes les activités de l’organisation sont adéquatement facturées et correctement attribuées au large éventail de sources de financement qui financent notre travail de développement.
5. Des financements pour les bureaux de pays, les centres régionaux et les activités organisationnelles du siège sont disponibles par le biais :
   1. Du budget intégré (ressources ordinaires),
   2. De l’application de la méthode de recouvrement des coûts (revenus du recouvrement des coûts reçus en imputant les frais d’appui général à la gestion à d’autres ressources ou aux ressources extrabudgétaires - [Recouvrement des coûts provenant d’autres ressources - Appui général à la gestion des politiques et procédures régissant les programmes et opérations](https://popp.undp.org/fr/node/10556),
   3. Les revenus générés par la fourniture de services d’appui à des institutions des Nations Unies ([Services aux institutions des Nations Unies](https://popp.undp.org/fr/node/11671)) et
   4. Les coûts directs des projets qui contribuent directement à l’atteinte des résultats de développement des projets et programmes et qui sont financés par les ressources ordinaires (de base) et autres (autres que les ressources de base). L’application des coûts directs des projets institutionnalise un financement plus équitable des coûts organisationnels entre les ressources ordinaires et les autres ressources. ([Planification et paiement de la prestation Services d'appui aux projets)](https://popp.undp.org/node/11271)[ seulement disponible en anglais]
6. Les programmes et composantes organisationnelles du PNUD sont attribués et définis selon les cinq catégories de classification des coûts et douze sous-catégories suivantes :

|  |  |
| --- | --- |
| **Activités des programmes** | 1a - Appui dédié incorporé dans les programmes et projets de développement  1b – Activités d’exécution et d’appui à l’exécution |
| **Activités d’efficacité du développement** | 2a – Planification et assurance-qualité des programmes stratégiques  de pays  2b- Élaboration et gestion de la filière des programmes  2c- Services consultatifs pour les politiques de programmes |
| **Activités de coordination de l’action des Nations Unies** | 3a- Coordination de l’action du système des Nations Unies et représentation  3b- Appui et services opérationnels au système des Nations Unies |
| **Activités de gestion** | 4a -Leadership et représentation dans le pays  4b- Direction programme et responsabilité redditionnelle  4c- Gestion des opérations et administration |
| **Activités à fins spéciales** | 5a - Investissements en capital  5b - Opérations non-PNUD administrées par le PNUD (Volontaire des Nations Unies, Fonds d’équipement des Nations Unies) |

1. Ces catégories de classification des coûts fournissent une base solide pour une meilleure transparence, cohérence et un meilleur alignement des catégories de budget au niveau mondial avec le modèle d’affaires du PNUD. En outre, elles améliorent l’alignement des ressources avec les résultats et la budgétisation des projets d’une manière qui rend le coût réel des projets plus transparent et assure que les capacités requises de fond, en matière de politique et en matière de mise en œuvre sont mesurées.

1. Le **tableau A** ci-dessous illustre le cadre conceptuel de financement *harmonisé* et la méthode de recouvrement des coûts (*note : La catégorie Activités de coordination de l’action des Nations Unies n’est pas présentée dans cette illustration puisqu’elle n’est pas harmonisée avec l’UNICEF, le FNUAP et ONU-Femmes mais est plutôt spécifique aux institutions).*

# Tableau A : Cadre conceptuel de financement harmonisé et méthode de recouvrement des coûts

Base

Programmes

Autres que ressources de base

Efficacité du développement

Coût total\*

Gestion

Base

Autres que ressources de base

Fins spéciales

Recouvrement des coûts

Note : De base se réfère aux ressources ordinaires et Non de base se réfère aux autres ressources dans le tableau ci-dessus.

1. Le tableau A montre que le coût total des activités du PNUD provient des ressources ordinaires et d’autres ressources.
2. Les ressources ordinaires financent les activités de l’organisation qui rentrent dans les catégories de classification des coûts harmonisés (programme, efficacité du développement, gestion et fins spéciales). Ces activités et leur attribution en ressources ordinaires sont approuvées par le Conseil d’administration tous les quatre ans par le biais d’un budget intégré et se trouvent sur l’ensemble des trois niveaux de l’organisation, aux niveaux du pays de programme, des centres régionaux et des sièges.

1. Les autres ressources financent les activités de l’organisation qui rentrent dans le cadre des activités de programme, d’efficacité du développement et de gestion.
2. En ce qui concerne les activités de programme et d’efficacité du développement, ces coûts sont directement attribués et imputés aux programmes et projets. Ces activités et leur attribution en autres ressources sont approuvées par le biais d’accords de partage des coûts et de fonds d’affectation spéciale entre les gouvernements, le PNUD et d’autres donateurs, à la fois les tierces parties et les pays de programme. Elles se trouvent principalement au niveau du pays de programme, mais également des centres régionaux et des sièges.
3. En ce qui concerne les activités de gestion, ces activités et leur attribution en autres ressources sont approuvées en principe par le Conseil d’administration par le biais d’une politique de recouvrement des coûts au moyen de la méthode harmonisée de calcul des taux de recouvrement des coûts pour les autres ressources (autres que les ressources de base) [(](http://www.undp.org/content/undp/fr/home/operations/executive_board/documents_for_sessions/adv2013-first.html)[**DP**](http://www.undp.org/content/undp/fr/home/operations/executive_board/documents_for_sessions/adv2012-second.html)[**-**](http://www.undp.org/content/undp/fr/home/operations/executive_board/documents_for_sessions/adv2013-first.html)[**FPA/2013/1**](https://digitallibrary.un.org/record/740041/files/DP_2013_1-FR.pdf)et[**Décision du**](http://www.undp.org/content/undp/fr/home/operations/executive_board/documents_for_sessions/adv2012-second.html) [**Conseil d’administration 2013/9**](https://digitallibrary.un.org/record/746506/files/DP_2013_10-FR.pdf?ln=fr)[)](http://www.undp.org/content/undp/fr/home/operations/executive_board/documents_for_sessions/adv2013-annual.html) et son application aux accords de partage des coûts et de fonds d’affectation spéciale entre les gouvernements, le PNUD et d’autres donateurs. La politique en matière de recouvrement des coûts autorise l’application de frais d’appui général à la gestion sur toutes les activités de partage des coûts et de fonds d’affectation spéciale qui génèrent des revenus de recouvrement des coûts, et leur utilisation pour le financement d’activités de gestion.

# Méthode harmonisée de recouvrement des coûts

1. Le recouvrement des coûts désigne l’exigence pour l’organisation de recouvrer les coûts provenant d’autres ressources et qui ne sont pas directement liés à la fourniture des structures organisationnelles requises pour les projets et programmes. L’objectif fondamental du recouvrement des coûts est d’atteindre un financement proportionnel des coûts organisationnels entre les ressources ordinaires et les autres ressources. Cela exige que le PNUD évite d’utiliser les ressources ordinaires pour financer les activités dont le financement provient d’autres ressources, notamment l’utilisation des ressources ordinaires pour couvrir les coûts liés à la gestion et à l’appui des activités de programme financées par les autres ressources.

1. Dans le contexte de la méthode harmonisée de calcul des taux de recouvrement des coûts pour les autres ressources (document du Conseil d’administration [DP](http://www.undp.org/content/undp/fr/home/operations/executive_board/documents_for_sessions/adv2013-first.html)[-FPA/2013/1](http://www.undp.org/content/undp/fr/home/operations/executive_board/documents_for_sessions/adv2013-annual.html)etDécision du Conseil d’administration 2013/9[)](http://www.undp.org/content/undp/fr/home/operations/executive_board/documents_for_sessions/adv2013-annual.html), les coûts organisationnels entre les ressources ordinaires et les autres ressources seront financés plus équitablement au moyen de deux stratégies principales :
   1. L’augmentation du taux de recouvrement des coûts, du taux minimal de 7 pour cent à 8 pour cent (entrant en vigueur le premier janvier 2017), permettant ainsi à plus de coûts organisationnels d’être financés à partir des revenus du recouvrement des coûts reçus grâce à la gestion des autres ressources (et moins à partir des ressources ordinaires) ;
   2. L’imputation directe des coûts organisationnels éligibles des projets aux projets et programmes financés par les ressources ordinaires et d’autres ressources, en particulier la catégorie de l’efficacité du développement. Les coûts directs des projets font partie des intrants du budget du projet et sont directement liés à l’atteinte des résultats de développement ([Préparation de budgets de projets entièrement chiffrés](https://popp.undp.org/node/1706) et [Annexe 1](https://popp.undp.org/node/1711)).
2. Ce qui précède représente également deux types de coûts que le PNUD distingue lors de la mise en œuvre de ses activités :
   1. Les coûts organisationnels qui sont directement liés aux budgets des projets, à l’atteinte des résultats de développement et qui découlent de la mise en œuvre de projets et programmes financés à partir des ressources ordinaires et d’autres ressources. Ce sont les coûts directs des projets. (Se référer à [Planification et paiement de la prestation Services d'appui aux projets)](https://popp.undp.org/node/11271)[ seulement disponible en anglais]
   2. Coûts qui s’ajoutent aux coûts directs des projets et qui sont engendrés par une organisation lors d’une fonction et en appui à des activités, projets et programmes financés à partir de ses autres ressources, et ne peuvent pas être liés directement à des activités, projets ou programmes précis. Ce sont les coûts d’appui général à la gestion. (Se référer à [Recouvrement des coûts provenant d’autres ressources - Appui général à la gestion](https://popp.undp.org/fr/node/10556) (GMS))
3. Les principe et les avantages fondamentaux de l’application de la méthode de recouvrement des coûts contribuent à un partage des coûts plus équitable des activités de gestion entre les ressources ordinaires et les autres ressources. En finançant des activités d’efficacité du développement qualifiées, le cas échéant, directement à partir de programmes et projets financés par les ressources ordinaires et les autres ressources (en appliquant la politique et les méthodes des coûts directs des projets), les revenus du recouvrement des coûts (ressources extrabudgétaires), auparavant utilisés pour financer les activités d’efficacité du développement, sont utilisés pour financer les activités de gestion, pour l’instant financées à partir des ressources ordinaires. Ces ressources ordinaires seront alors allouées de nouveau pour financer les activités de programme, un avantage majeur du cadre de recouvrement des coûts.
4. La méthode de recouvrement des coûts permet l’alignement des coûts organisationnels avec les cadres de résultats appropriés et les voies de financement pour que le PNUD finance de manière plus durable les structures et capacités organisationnelles requises pour rendre compte de manière réussie des résultats de programme. En outre, la politique en matière de financement multiple des postes éligibles fournit la flexibilité d’aligner les coûts avec les cadres de résultats et les sources de financement connexes ([Utilisation de lignes budgétaires multiples pour les postes](https://popp.undp.org/fr/node/11136)), et aide les fonctionnaires de la coordination à appliquer les politiques et méthodes des coûts directs des projets.
5. La capacité du PNUD à équilibrer les intérêts de tous les donateurs, les ressources ordinaires (de base) et les autres ressources (autres que les ressources de base) est fondamental au succès de la méthode de recouvrement des coûts en :
   1. continuant de prendre des mesures pour contenir les coûts organisationnels au moyen de mesures d’effectivité et d’efficacité ; assurer aux donateurs de ressources ordinaires (de base) que celles-ci ne représentent pas une part disproportionnée des coûts organisationnels en continuant de rendre disponible le montant maximal de ressources ordinaires pour les activités programmatiques ; et
   2. assurant aux donateurs d’autres ressources (autres que les ressources de base) que les coûts transférés à des programmes et projets sont justifiés, et qu’ils ne sont pas imputés deux fois pour la même chose (les fins ou l’utilisation du recouvrement des coûts de l’appui général à la gestion ne dupliquent pas les fins ou l’utilisation des coûts directs des projets). Les frais d’appui général à la gestion recouvrent les coûts de l’infrastructure organisationnelle ; les coûts directs des projets font partie des intrants du budget du projet.
6. Cette section couvre les politiques relatives au cadre conceptuel de financement harmonisé, à la méthode et aux politiques en matière de recouvrement des coûts, et aux procédures relatives aux revenus de recouvrement des coûts reçus à partir des programmes et projets financés par les autres ressources.

1. La politique et les méthodes des coûts directs des projets peuvent être consultées dans une sous-section séparée dans la section Planification des ressources.

# Documents de référence

[Feuille de route pour l’établissement d’un budget intégré : examen commun du PNUD, du FNUAP et de l’UNICEF sur l’incidence des](http://www.undp.org/content/undp/fr/home/operations/executive_board/documents_for_sessions/adv2012-second.html) [définitions des coûts et des catégories d’activités sur l’harmonisation](https://popp.undp.org/SitePages/POPPSubject.aspx)[des taux de recouvrement des coûts](http://www.undp.org/content/undp/fr/home/operations/executive_board/documents_for_sessions/adv2013-second.html) [(DP/FPA/2012/1)](https://digitallibrary.un.org/record/732003?ln=fr)

[Feuille de route pour l’établissement d’un budget intégré : examen commun sur l’incidence des définitions des coûts et](http://www.undp.org/content/undp/fr/home/operations/executive_board/documents_for_sessions/adv2012-second.html) [des catégories d’activités sur l’harmonisation des taux de recouvrement des coûts (DP/2013/41)](https://digitallibrary.un.org/record/755299?ln=fr)

[Projet de budget intégré du PNUD pour la période 2014](https://digitallibrary.un.org/record/755299?ln=fr)[-](http://www.undp.org/content/undp/fr/home/operations/executive_board/documents_for_sessions/adv2013-second.html)[2017 (DP/2013/41)](https://digitallibrary.un.org/record/755299?ln=fr)

[Arrangements en matière de programmation pour 2014](http://www.undp.org/content/undp/fr/home/operations/executive_board/documents_for_sessions/adv2013-annual.html)[2017 (DP/2012/25](https://digitallibrary.un.org/record/731816?ln=fr)[)](http://www.undp.org/content/undp/fr/home/operations/executive_board/documents_for_sessions/adv2012-second.html) et [Corrigendum](https://popp.undp.org/node/3666)

**Avertissement :** Ce document a été traduit de l’anglais vers le français. En cas de divergence entre cette traduction et le document anglais original, le document anglais original prévaudra**.**

.